

Y TÚ, ¿QUÉ OPINAS SOBRE NUESTRO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

El pasado año, y dentro de la iniciativa Reto digital, MAPFRE implementó un nuevo modelo de Evaluación del desempeño, en el que participaron más de 26.000 empleados, que representaban el 84% de la plantilla. En 2020, con un 92% de los empleados dentro de este modelo, la evaluación del desempeño está cumpliendo con las premisas de agilidad, *feedback* continuo y sistema multifuente.

TEXTO SARA ELENA TORRES HORTAL | FOTOGRAFÍAS MAPFRE, ISTOCK





¿TE ANIMAS A DAR TU OPINIÓN? PUEDES HACERLO EN LA INTRANET Y EN NUESTRA EDICIÓN DIGITAL

Actualmente, las compañías nos movemos en un entorno en el que los cambios se suceden a gran velocidad y, ante esta situación, tanto las empresas como los que formamos parte de las mismas tenemos que ser capaces de adaptarnos con la misma rapidez para seguir siendo competitivos.

Nuestro modelo de evaluación del desempeño contribuye a ello porque:

- Pone el foco en el desarrollo de las personas.
- Apoya la consecución de los objetivos e impacta en la productividad a través de la definición y seguimiento de actividades clave, que contribuyen al logro de los objetivos.
- Alinea los objetivos de las personas con los del negocio.
- Identifica el potencial de los empleados porque realiza una valoración más objetiva.
- Promueve una conversación continua, con el foco en valorar esfuerzos, reconocer logros y orientar el trabajo que realizamos.
- Impulsa la adopción de los comportamientos de MAPFRE —Colabora, Innova y Agiliza— mediante el *feedback* continuo y una evaluación 360°, que permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos.
- Nos permite ser más ágiles a la hora de reaccionar ante las necesidades que nos demanda el entorno y, además, hacerlo de una forma más alineada.

Además, los beneficios de contar con un sistema de evaluación del desempeño han quedado patentes con el coronavirus. Contar con una solución de este tipo nos ha permitido continuar

CON MÁS DE UN AÑO DE EXPERIENCIA, **ESTE ES UN BUEN MOMENTO PARA QUE LAS PERSONAS OPINEN SOBRE ESTE PROCESO GLOBAL Y ESTANDARIZADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

HEMOS HABLADO CON COMPAÑEROS CON DISTINTAS POSICIONES Y DE VARIOS PAÍSES PARA PODER **OFRECERTE DISTINTOS PUNTOS DE VISTA SOBRE EL NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

alineados, poniendo el foco en los objetivos y retos del negocio, sin perder el *feedback* de nuestros compañeros, y seguir evaluando a los empleados para alcanzar sus objetivos de negocio.

Con más de un año de experiencia y tras un intenso despliegue, este es un buen momento para que las personas opinen sobre este proceso global y estandarizado de evaluación del desempeño. Hemos hablado con compañeros con distintas posiciones y de varios países —porque la evaluación se ha ido implantando paulatinamente, según el cronograma establecido— para poder ofrecerte distintos puntos de vista sobre el nuevo modelo de evaluación del desempeño.

Al final del reportaje, te propondremos que tú también nos des el tuyo. La suma de todos nos ayudará a enriquecer la evaluación del desempeño en MAPFRE. ¿Te animas?

Comenzamos preguntando “¿Cuál ha sido tu experiencia con el nuevo modelo de evaluación del desempeño?” Este modelo se construyó con la vista puesta en convertir al empleado en protagonista de su desarrollo, poniéndole en el centro de la acción porque:

- La empresa necesita personas que estén comprometidas con MAPFRE de forma proactiva.
- Le ayuda a ser inspiración y referencia si es responsable de un equipo, y a crecer junto a él.

¿CUÁL HA SIDO TU EXPERIENCIA?

El cambio, y la evolución en cada persona, se vive de distinta manera, como ahora vamos a ver en los testimonios, pero todos los compañeros coinciden en que el cambio ha sido positivo y les aporta en su crecimiento y desarrollo profesional.

«He vivido este cambio de manera satisfactoria. El nuevo modelo nos ha permitido tener mayor claridad respecto a los objetivos y mejorar nuestra comunicación. Aunque inicialmente tuvimos algunas dudas respecto al uso de la plataforma, luego, en la práctica, al entender cómo relacionarlo con el trabajo diario, fue más simple su uso. La posibilidad de brindar retroalimentación a mis colaboradores en cualquier momento y tener un registro de estas valoraciones, nos ayuda a realizar una evaluación final de nuestros colaboradores mucho más objetiva.»

Marco André Araújo Parra,
subdirector de Emisión y Renovación, Perú

«Al principio no lo entendía muy bien. Tenía muchos campos que desconocía y que nunca habían sido parte de las evaluaciones bajo la plataforma anterior. Tras familiarizarme con la plataforma y el proceso, todo fue fluyendo con más facilidad. El lado positivo que le veo es que podemos mostrar nuestros puntos fuertes o débiles con el fin de continuar desarrollando nuestro conocimiento profesional y mejorar durante el periodo. Espero que el nuevo modelo de



**MARCO ANDRÉ,
JENNIFER, CATARINA,
DANIEL**

evaluación continúe aportando a mi crecimiento y desarrollo de forma positiva, teniendo en cuenta que la motivación es la clave para el éxito de nuestro desempeño.»

Jennifer Ortiz Delgado,
suscriptora de oficina comercial
de Puerto Rico

«El momento de llevar a cabo un cambio relevante siempre es vivido con recelo y el proceso de adaptación al nuevo modelo de evaluación transcurrió en esa línea. Sin embargo, gracias a que tuve disponibles vídeos, tutoriales e información en la intranet, formación y apoyo de los compañeros de Recursos Humanos, el cambio resultó ser un proceso fácil.»

Catarina Paiva
equipo de Formación de Portugal

«Para mí está siendo un cambio muy positivo dentro de la cultura de la empresa. He visto cómo han mejorado las relaciones de trabajo, se ha incrementado la colaboración y los equipos están más enfocados en la búsqueda de soluciones a los problemas. A la vez, se han eliminado comportamientos y actitudes negativas que no favorecían la consecución de los objetivos. Espero que este proceso nos guíe principalmente en la creación de las capacidades de adaptación al cambio en el entorno actual.»

Daniel Jiménez Muñoz,
jefe de Recursos Humanos de MAPFRE
ASISTENCIA

Ahora que conocemos cómo ha sido la experiencia, la siguiente cuestión es saber qué ha sido lo más positivo que han obtenido con el nuevo modelo y qué esperan de él, para qué puede servirles. En este caso, algunas de las opiniones son:

«La parte más positiva es conocer los puntos de mejora personales, a través de los ojos de mis compañeros directos y de mis clientes internos. Te hace plantearte nuevas vías de trabajo y otro punto de vista para focalizar los esfuerzos en el nuevo año. Por tanto, me sirve para conocer mis puntos de mejora.»

Andrea Cuadrón Moreno,
auditora interna en MAPFRE ASISTENCIA

«Me permite establecer pautas y próximos proyectos a realizar durante el año, y espero de este modelo tener constancia de los avances de los objetivos y actividades realizadas durante el año. Va a permitirme un seguimiento de mis actividades y obtener un *feedback* constructivo de mis compañeros, que puede ayudarme a mejorar el desarrollo profesional.»

Alfonso Jiménez García-Perrote,
suscriptor MAPFRE RE



«Me ayuda a ver mi crecimiento, mis logros anuales, que a veces por el día a día o el transcurso del tiempo se me olvida, la memoria es muy corta y entrar al módulo y darte de cuenta de todas las tareas concretadas me reconforta y digo: “¡Wow! Hice todo esto.” Me ayuda a seguir creciendo y a ser visible no solo en mi área, sino con todas las áreas con las que interactúo.»

Alinea del Pilar Melliz Rojas,
gestor comercial, Perú

«En mi opinión, una retroalimentación constante y constructiva, seguida también de ejemplos concretos, motiva y anima a todos en el proceso de mejora continua.»

Eleonora Ruggi,
Sales CC Chief SPV and Back office Chief SPV, Verti Italia

LO MÁS POSITIVO

**ANDREA, ALFONSO,
ALINEA DEL PILAR
ELEONORA**

En este momento, en la mayor parte de los países se está realizando la evaluación 360°. En este punto del modelo, el reto es que seas lo más objetivo, ecuánime y justo posible. Ten en cuenta que, en base a cómo tú valores a un compañero o a una persona que está en tu equipo, le vas a ayudar a crecer profesionalmente.

«La evaluación 360° nos permite conocer qué opinan de mi trabajo a diferentes niveles. Por un lado, es satisfactorio recibir mejores valoraciones a las esperadas y por otro, son muy útiles los comentarios sobre los aspectos que debo mejorar.»

Marco André Araújo Parra,
subdirector de Emisión y Renovación,
Perú

«Ya no eres evaluado solo por tu responsable, sino que se han añadido las opiniones de otros compañeros, sean del propio departamento o no. Creo, por tanto, que se ha conseguido dotar al sistema de una mayor objetividad y que no sea una evaluación unidireccional, ya que el responsable también es evaluado, a su vez, por su equipo y por otros colaboradores. Las opiniones de los compañeros resultan de gran utilidad porque, en muchas ocasiones, refuerzan la mía propia, pero, en otras, he podido detectar cualidades que son importantes para los demás y que, quizás, no había percibido hasta ese momento.»

Ana Maria Lázaro Gutiérrez,
jefe técnico, MAPFRE RE



**ANA MARÍA,
ANA ISABEL**

«En general, interactuamos mucho más con compañeros que con la persona que tiene que evaluarte, por lo que el *feedback* de estos compañeros aporta mucho valor a la evaluación global del responsable.»

Ana Isabel Rodríguez Jimenez,
técnico de Marketing, MAPFRE
ASISTENCIA

«Con la Evaluación 360°, consigo tener una visión más clara de mi desempeño y relaciones interpersonales. Por medio de los *feedbacks* constructivos es posible descubrir faltas o lagunas que no vería sin la ayuda de un tercero.»

Catarina Paiva,
equipo de Formación de Portugal

«La parte más interesante es que mantienes relaciones interpersonales fluidas con el superior inmediato, y de esta forma ambos sabemos que estamos de

acuerdo con la tarea que se nos ha destinado, ya que la evaluación pone en relieve qué aspectos deben ser mejorados, y en qué otras áreas debes recibir una formación adicional. Esto nos ayudará a que en cualquier momento podamos promocionarnos o solicitar otros puestos dentro de la misma empresa. Aparte, y no menos importante, esto nos ayuda a mejorar la comunicación interna, ya podemos demostrar nuestras capacidades individuales y nuestras motivaciones.»

Jennifer Ortiz Delgado,
suscriptora de oficina comercial
de Puerto Rico

EVALUACIÓN 360°

¿CÓMO UTILIZAR LAS ACTIVIDADES?

Los 3 pasos para sacarles el máximo partido

1

PIENSA QUÉ QUÉES PUEDES HACER PARA LOGRAR ALCANZAR LOS OBJETIVOS O TUS RETOS (AMBICIOSOS, MEDIBLES Y TESTABLES)

- ¿Qué etapas tendría que cubrir?
- ¿De qué distintas maneras lo podría abordar?
- ¿Qué de mi desempeño puedo mejorar que impacte en su cumplimiento?
- ¿Quién me podría ayudar? ¿Qué será más efectivo para lograrlo?

2

PUEDES COMPÁRTIRLAS CON TU JEFE. TE PUEDE AYUDAR A ATERRIZARLAS

- ¿Estamos de acuerdo en lo que tengo que lograr?
- ¿Podría hacer algo de forma distinta?
- ¿Cómo puedo mejorar para lograrlo?
- ¿Qué será más efectivo para lograrlo?

3

EJECUTA Y PIDE FEEDBACK A TU JEFES Y A OTROS CON FRECUENCIA IDENTIFICANDO COMO MEJORAR

- ¿Me está acercando al cumplimiento del objetivo?
- ¿Estoy fallando en la idea o en la ejecución?
- ¿Qué opinan mis compañeros de esta actividad? ¿Y mis clientes internos? ¿Qué tal lo estoy haciendo? ¿Cómo podría mejorarla?

Y ASÍ, APRENDIENDO DEL FEEDBACK, VARIAS VECES AL AÑO

MAPFRE #retoDigital

Sobre dar *feedback* a tus compañeros, con independencia del puesto que ocupes, hay distintas opiniones, aunque para la mayoría no es una tarea sencilla. Así nos lo han trasladado las personas a quienes hemos preguntado y que lo han realizado:

«No siempre es una experiencia fácil, sobre todo cuando se trata de dar un *feedback* negativo. Quizás te resulta una tarea menos complicada cuando la incorporas al proceso de evaluación del desempeño, que no deja de ser una oportunidad para prestar más atención a las personas de tu equipo. No deberíamos olvidar que, en realidad, es la parte más importante de nuestro trabajo, aunque, en ocasiones, el día a día no te lo ponga fácil. No obstante, con la evaluación del desempeño, podemos crear el espacio con nuestros colaboradores donde intercambiar opiniones, proponer ideas para mejorar o resaltar aquellos aspectos donde destacan por encima de los demás. También diseñar estrategias para su propia evolución y desarrollo en la compañía. Y, por supuesto,

sin lugar a dudas, es un espacio que nos brinda la posibilidad de recibir *feedback* de nuestros colaboradores, no solo darlo.

Creo que, en general, nos falta la cultura de la evaluación si lo podemos denominar así. Debemos dejar de lado nuestros prejuicios hacia la crítica y considerarlas siempre algo positivo y constructivo.»

Ana María Lázaro Gutiérrez,
jefe técnico, MAPFRE RE

«El *feedback* es un momento que todos, como empleados, esperamos con inquietud y expectativa, y del que se desea obtener información que nos ayude a seguir creciendo y mejorar en nuestras responsabilidades laborales. Con este modelo, la persona llega al *feedback* final con las valoraciones de sus pares y clientes internos, referencias que ya le han permitido reflexionar sobre aspectos o competencias en las que encuentra posibilidades de mejora y crecimiento. Esta circunstancia es importante para quien

debe dar el *feedback* a la persona, dado que, supone que sea necesario incorporar a nuestra calibración como responsable las aportaciones de los pares y clientes internos. Se espera un *feedback* que ofrezca respuestas o información no solo desde el punto de vista del responsable, sino sobre todo el proceso, por tanto, debemos enlazar todas las aportaciones que obtenemos en el proceso en el *feedback* final.»

Javier Solís Montalva,
director territorial de Barcelona en la DGT
Cataluña-Baleares

«La experiencia ha sido muy positiva, creo que tener la oportunidad de valorar y poder comentar los puntos fuertes y débiles de mis compañeros es una manera de que todos sigamos aprendiendo, mejorando en nuestro trabajo y fortaleciendo las relaciones laborales.»

Andrea Cuadrón Moreno,
auditora interna en MAPFRE ASISTENCIA

«Cuando se tiene claro el objetivo de la evaluación de desempeño y el cambio de modelo en su ejecución, se debe entender como una oportunidad de crecimiento en muchas dimensiones, no solamente la profesional, sino también la personal (en cuanto a habilidades blandas se refiere, tan importantes en mantener y desarrollar en cualquier actividad hoy en día). El simple acto de solicitar un *feedback* a un par sobre mi forma de trabajar, implicó no solamente el desarrollo de humildad al recibir los comentarios



**JAVIER,
JORGE ENRIQUE**

**EL FEEDBACK
CONTINUO
INTRODUCE GRANDES
BENEFICIOS EN LAS
ORGANIZACIONES**

- ▶ Las personas están más tranquilas al saber que se las evaluará por su trabajo durante todo un período.
- ▶ Potencia el éxito de los empleados, dándoles seguridad y tranquilidad.
- ▶ Alinea las expectativas de las personas.
- ▶ Permite detectar problemas con más antelación.

críticos sobre aspectos a mejorar, sino que también me obligó a expresar de manera asertiva y respetuosa a mis compañeros mi opinión sobre el desarrollo de sus actividades y sus posturas actitudinales frente a ellas. Este nuevo modelo de evaluación permite un abordaje desde varios enfoques disciplinarios, a partir de la perspectiva no solamente del superior inmediato sino de los compañeros, lo que esperaba sea tomado como norte claro para mejorar diariamente nuestro rol en la compañía. Considero que es necesaria una alta madurez, sensatez, sinceridad y objetividad de nuestra parte, tanto en el momento de recibir las retroalimentaciones como al darlas, para incrementar la efectividad de la evaluación y conseguir el objetivo buscado.»

Jorge Enrique Rojas Nieto,
asistente familiar MAPFRE Servicios
Exequiales, Colombia

«Es una experiencia positiva que nos ha permitido a mi gente y a mí mantener un contacto constante y siempre actualizado en el trabajo diario. Este nuevo proceso nos brinda la oportunidad de mantener el enfoque en las personas y estar siempre presentes, especialmente durante estos meses de trabajo remoto debido a la emergencia COVID-19.»

Eleonora Ruggi,
Sales CC Chief SPV and Back office Chief
SPV, Verti Italia

Y no podíamos dejar de preguntarles qué propondrían mejorar en el modelo de evaluación. Estas cuestiones siempre son enriquecedoras para seguir mejorando en MAPFRE, en este caso este proceso de recursos humanos. Y aquí están las propuestas de nuestros entrevistados:

«Todavía muchos empleados consideran que la evaluación es un mero trámite que deben cumplimentar y que no sirve para nada. Quizás habría que hacer más hincapié en la importancia que puede tener, tanto en el desarrollo individual como en el cumplimiento de la estrategia de la compañía.»

Ana Isabel Rodríguez Jiménez,
técnico de Marketing, MAPFRE ASISTENCIA

«La gestión del cambio, porque este nuevo modelo no tiene nada que ver con el anterior. Creo que para que el usuario lo utilice de forma constante se necesita una gestión del cambio continua para no olvidar los conceptos y los objetivos impartidos en la formación inicial.»

Alfonso Jiménez García-Perrote,
suscriptor MAPFRE RE

«Considero que podríamos poner alguna fecha límite para las respuestas por *feedback*.»

Alinea del Pilar Melliz Rojas,
gestor comercial, Perú

«Debe profundizarse en la selección de las personas que intervienen en el proceso de valoración, pares y clientes internos. Es necesario definir con mayor detalle quiénes deben formar estos grupos e incluso, si es posible, limitarlo o acotarlo para que sean compañeros que realmente puedan aportar una visión directa y objetiva del empleado. Nos ayudaría a que la información y valoración sea, más si cabe, completa, objetiva, constructiva y válida para completar el *feedback* final.»

Javier Solís Montalva,
director territorial de Barcelona en la DGT
Cataluña-Baleares

«Propondría un impulso a las actividades como manera de realizar un seguimiento más a corto plazo y una visualización de los resultados obtenidos, con el objetivo de pivotar en los mismos en caso de que sea necesario.»

Daniel Jiménez Muñoz,
jefe de Recursos Humanos de MAPFRE ASISTENCIA

«Creo que debe haber algún espacio donde, a corto o largo plazo, podamos ver si nuestro progreso ha sido activo, favorecedor y de desarrollo conforme a nuestros objetivos, y que de esta forma la empresa pueda entender que las motivaciones de cada uno no siempre serán las mismas, ya que nuestra realidad cambia constantemente y de la mano van nuestros intereses.»

Jennifer Ortiz Delgado,
suscriptora de oficina comercial de Puerto Rico

«Que como resultado de cada año/ciclo de evaluación y los aspectos de mejora identificados, el evaluado pueda registrar un grupo de actividades prioritarias para el siguiente año/ciclo o se pueda plantear un cambio de sus responsabilidades o funciones.»

Marco André Araújo Parra,
subdirector de Emisión y Renovación, Perú

«Es complicado recibir respuesta de algunos compañeros (especialmente clientes internos) a los que tú le envías el cuestionario. Veo que ese podría ser un punto de mejora, fomentar que los empleados respondan.»

Andrea Cuadrón Moreno,
auditora interna en MAPFRE ASISTENCIA

QUÉ PODEMOS MEJORAR

El papel de Personas y Organización

La evaluación del desempeño es un proceso que aplica a todos los empleados, pero su responsable directo es Recursos Humanos. Estos equipos han incentivado e impulsado la adopción de este modelo entre todos los empleados. «En MAPFRE, estamos impulsando un cambio que pasa por una transformación de nosotros mismos como profesionales, tenemos que avanzar y ser protagonistas de nuestro propio DESARROLLO. Para ello, en el marco de #Reto Digital, hemos cambiado nuestro modelo de evaluación del desempeño», tal y como explica **Raquel Arenal Benito**, directora de Talento de MAPFRE ESPAÑA

Este modelo debe ser visto como un proceso de la organización que ha de ser interiorizado por todos, con independencia del cargo que tengan, ya que el compromiso para que este proyecto sea un éxito ha de ser de todos y cada uno de nosotros. De modo que, con este proceso, ganamos todos: empleado y compañía. Como cuenta **Mónica Henao Pérez**, directora de Recursos Humanos de MAPFRE COLOMBIA: “Desde el área de Recursos Humanos, estamos seguros de que el nuevo modelo de evaluación de desempeño contribuye de manera muy importante al desarrollo de nuestros empleados, haciéndolos protagonistas desde el primer momento con la creación de sus actividades y la posibilidad de



RAQUEL, MÓNICA

EL NUEVO **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** **CONTRIBUYE DE MANERA MUY IMPORTANTE AL DESARROLLO DE NUESTROS EMPLEADOS,** HACIÉNDOLOS **PROTAGONISTAS DESDE EL PRIMER MOMENTO CON LA CREACIÓN DE SUS ACTIVIDADES Y LA POSIBILIDAD DE ESTAR CONECTADOS CON LAS DIFERENTES ÁREAS Y PERSONAS CON LAS QUE TRABAJAN EN EL DÍA A DÍA A TRAVÉS DEL FEEDBACK CONTINUO**

estar conectados con las diferentes áreas y personas con las que trabajan en el día a día a través del *feedback* continuo. Contar con una herramienta novedosa y sencilla, además del enfoque en objetivos y comportamientos, hace que cada persona conozca cuál es su aporte clave en la consecución de las metas organizacionales. De esta manera trabajamos de manera alineada y colaborativa, comprometidos todos con la estrategia de MAPFRE”.

No podemos cerrar este reportaje sin lanzar dos mensajes:

- Agradecer la participación a todas las personas que nos han dado su opinión para poder construir este texto. Su generosidad nos ayuda a seguir difundiendo la evaluación del desempeño entre todos los compañeros
- Proponerte que tú también opines sobre el nuevo modelo de evaluación del desempeño. Cuéntanos y tu opinión nos permitirá seguir mejorando. Puedes hacerlo a través de este buzón: intranet.global.personas@mapfre.com

Si quieres saber más sobre la Evaluación del desempeño de MAPFRE, puedes hacerlo en el apartado sobre este tema que está en la intranet global. Se llama Evaluación y está disponible en el Espacio Personas, en la ruta: Mi desarrollo-Evaluación del desempeño.

¿EN QUÉ TE BENEFICIA EL NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

- ▶ ERES EL PRINCIPAL **RESPONSABLE DE TU DESARROLLO**
A través de tu esfuerzo y compromiso.
- ▶ CUENTAS CON **MAYOR AUTONOMÍA** Y UN ROL MÁS ACTIVO PARA QUE TÚ CONSTRUYAS TU PROCESO
¿Cómo? Una vez que tienes tus objetivos marcados, tú mismo estableces tus actividades para: los objetivos individuales, los objetivos grupales —de los proyectos en los que estás colaborando— u otros proyectos que abordes durante el año. Esas actividades te van a ayudar a ir alcanzado tus objetivos a lo largo del año.
Tienes que reflexionar sobre cuáles deben ser esas actividades (que no debes confundir con tus tareas diarias/semanales...) y revisarlas cada trimestre, para asegurarte de que las cumples o bien modificarlas si es necesario, pidiendo opinión a otras personas sobre cómo las estás llevando a cabo. Esa opinión constante de tus compañeros es la parte más novedosa de este modelo porque antes no disponíamos de él.
El año pasado se crearon más de 52.000 actividades.
- ▶ EN EL CASO DE LA **EVALUACIÓN 360°**,
tú vas a contribuir a construir tu proceso 360° haciendo una propuesta de las personas que consideras deben participar en los grupos de clientes internos y pares.
- ▶ A TRAVÉS DE UNA ÚNICA **HERRAMIENTA** A LA QUE PUEDES ACCEDER DESDE LA **INTRANET GLOBAL**



**OPINA
TÚ TAMBIÉN**

DATOS

ALGUNOS
DATOS SOBRE
EL MODELO DE
**EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**
(2019-2020)

- ▶ EMPLEADOS
2019
26.416
2020
28.616
- ▶ ACTIVIDADES
2019
52.633
2020*
109.405

*Hasta 31 de octubre